

## انعكاس تقويم اداء الادارات على تحسين جودة العمل المؤسسي

أ.م.د. عبد الناصر علك حافظ/وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الباحث/مازن محمود مثنى

### المستخلص

يهدف البحث الى تحديد دور تقويم اداء الادارات في جودة العمل المؤسسي في وزارة الزراعة، من خلال قياس كفاءة تقويم اداء الادارات وتأثيره في تحسين جودة العمل المؤسسي حيث توصل الباحث من خلال التاطير النظري والدراسات ذات العلاقة الى بناء مخطط فرضي يوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، إذ ان ابعاد تقويم اداء الادارات كمتغير مستقل يتكون من ستة ابعاد فرعية (الاستقطاب، تقويم اداء العاملين، التدريب، التحفيز، الاختيار، التخطيط) وجودة العمل المؤسسي كمتغير معتمد تضمن ستة ابعاد فرعية (المعولية او الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الامان، التعاطف، الاهلية او الجدارة) وقد تفاعلت هذه المتغيرات لتشكيل الاطار الذي يدور حوله البحث، مجتمع البحث يتكون من الادارات اصحاب المناصب الادارية ضمن مستوى الادارة العليا والوسطى العاملين في وزارة الزراعة، إذ تم استخدام اسلوب الحصر الشامل إذ تم تطبيق البحث على افراد المجتمع كافة، وشمل جميع المديرين العاميين ومعاونيهم ورؤساء الاقسام في مركز الوزارة الذين بلغ عددهم (34) ادارياً وبحسب هيكلية وزارة الزراعة لسنة 2015، وكانت نسبة الاستجابة (100%)، واستخدمت الاستبانة كاداة اساسية في جمع البيانات والمعلومات، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS)، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات اعتمداً على الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث، ومنها تقويم الاداء الادارات له تأثير واضح على مستوى جودة العمل المؤسسي فكلما ازداد الاهتمام بتقويم الاداء كلما ارتفع مستوى جودة الخدمات المقدمة في الوزارة، ولاحظنا غياب التخطيط في استقطاب القيادات وعدم وجود رؤية واضحة في الاختيار المناسب في ادارة الادارات بسبب عدم الاعتماد على المعلومات الذي يوفرها تقويم الاداء في الوزارة .

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** تقويم الاداء- جودة- جودة العمل المؤسسي- تقويم اداء الادارات



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 90 المجلد 22  
الصفحات 123-139

\*بحث مستل من رسالة ماجستير

### المقدمة

تمثل الادارات الإدارية إحدى المرتكزات الأساسية في الأداء الوظيفي، إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة والتنظيمية الناجحة وغيرها من الموارد، الا انها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مقدرات جوهرية نادرة، قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المؤسسة، وبناءً على ما تقدم فقد تم تغطية موضوع البحث، عبر أربعة مباحث، تناول المبحث الاول منهجية البحث، واما المبحث الثاني فتناول الجانب النظري للبحث، اما المبحث الثالث فقد خصص لأطار العمل الميداني الذي تضمن تشخيص الواقع الحالي لمتغيرات البحث، وخصص المبحث الرابع لتقديم الاستنتاجات التي تم استنباطها من الأطار النظري والجانب العلمي للبحث، واخيراً توصيات البحث.

### المبحث الأول / منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:-

تمثل الادارات الإدارية إحدى المرتكزات الأساسية في الأداء الوظيفي وتحسين جودة العمل للمؤسسات الحكومية لما لها من دور فعال في تنظيم عمل الموظفين وتطوير الخدمات المقدمة في تلك المؤسسات والنهوض بواقع المؤسسة واتخاذ القرارات الحاسمة وغيرها من الامور الهامة التي من شأنها ان ترقى بالمستوى المطلوب للوصول الى جودة العمل المؤسسي، فقد لمسنا حاجة وزارة الزراعة العراقية إلى تطوير ملفات تقويم الاداء ومن خلال اطلاع الباحث على البحوث والدراسات السابقة لتقويم أداء الادارات معتمد على معايير كمية ونوعية في عملية أداء الادارات، لأنه في حالة ضعف كفاءة وفعالية عملية تقويم الاداء تنعكس سلباً على تقويم الادارات ومن ثم يؤثر في قانونية وعدالة التقويم ويصعب الاعتماد على نتائجه لاتخاذ القرارات المختلفة. ومن هنا فإن البحث يسعى للإجابة على السؤال الآتي .  
ما مدى كفاءة تقويم اداء الادارات ؟ ما تأثير ذلك على جودة العمل المؤسسي في وزارة الزراعة العراقية ؟  
وعليه فإن معالجة المشكلة تتلخص في الإجابة عن التساؤلات الآتية :-

- 1- ما مدى كفاءة المعلومات التي يوفرها تقويم اداء الادارات من حيث الدقة والملائمة والجودة والموضوعية والسرعة لتحسين جودة العمل المؤسسي.
- 2- ما مستوى جودة تقويم اداء الادارات العليا؟ وتأثير ذلك على جودة العمل المؤسسي.
- 3- ما مدى درجة استخدام المعايير الكمية والنوعية في عملية تقويم اداء القيادات في دوائر الوزارة ذات العلاقة ؟
- 4- ما هي علاقات الارتباط والتأثير بين نتائج تقويم اداء الادارات وجودة العمل المؤسسي في الوزارة المبحوثة ؟

#### ثانياً : أهمية البحث

- تتلخص أهمية البحث كما يأتي :
- 1- تتجسد الأهمية من خلال الخلفية النظرية للبحث ومنهجها التطبيقي الذي يبرز ويعمق مفهوم تقويم اداء الادارات في المؤسسات الحكومية وتحسين جودة العمل المؤسسي من خلال استعمال أسس علمية وعملية تعتمد على معايير نوعية وكمية .
  - 2- يسهم البحث الحالية في توضيح الطرائق والأساليب والمعايير الحديثة المهمة التي من الضروري أتباعها من قبل الوزارة لتجعل من تقويم اداء الادارات أكثر موضوعية ودقة .
  - 3- أهمية البحث في المساهمة في الكشف عن مواطن القوة والضعف في أداء الادارات للوزارة المبحوثة، يهدف الى معالجة نقاط الضعف والتركيز على نقاط القوة مما ينعكس ايجابياً على أداء العمل المؤسسي

#### ثالثاً : أهداف البحث

- يرمي البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية :
- 1- تشخيص فاعلية تقويم اداء الادارات في الوزارة المبحوثة، وتحديد مدى اسهامه في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين .
  - 2- توضيح علاقة الارتباط والتأثير بين الأنماط القيادية وجودة العمل المؤسسي في دوائر وزارة الزراعة العراقية.
  - 3- نتائج البحث واستنتاجاته نأمل أن تسهم في تحسين عملية تقويم اداء الادارات وتشجيع الباحثين والمؤسسات الى تبني تقويم الاداء وتحسين جودة العمل المؤسسي المقدمة.
  - 4- تقديم بعض التوصيات التي تساعد الوزارة على زيادة كفاءة و تقويم اداء الادارات وتحسين جودة العمل المؤسسي المقدمة.

### رابعاً: فرضيات البحث

يستند البحث الحالي الى الفرضيات الاتية لتحقيق اهدافه:

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى ( فرضية الارتباط ) : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اداء الادارات العليا و تحسين جودة العمل المؤسسي.
- 2 - الفرضية الرئيسية الثانية ( فرضية التأثير ) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في اداء الادارات العليا في تحسين جودة العمل المؤسسي

### خامساً : متغيرات البحث

نظرا لاختلاف الكتاب والباحثين على ابعاد تقويم اداء القيادات وعددها . ندرج الجدول (1) يوضح اراء الكتاب والباحثين الاجانب على هذه الابعاد وعددها.

جدول (1) تفصل ابعاد تقويم اداء الادارات من وجهة نظر عينة من الباحثين الاجانب للمدة من (2001 - 2012)

ت	الابعاد	اسم الباحث	الاستقطاب	تقويم اداء العاملين	التدريب	التحفيز	الاختيار	التخطيط
1		Denisi and Griffiin,2001	*	*	*	*	*	
2		Bohlander and Snell,2004	*	*	*	*	*	
3		Beardwell and Claydon,2010	*	*	*	*	*	
4		Noe et al . 2011	*	*	*	*	*	
5		Dessler , 2011	*	*	*	*	*	
6		Sani , 2012	*	*	*	*	*	
	التكرار		6	5	6	6	4	3

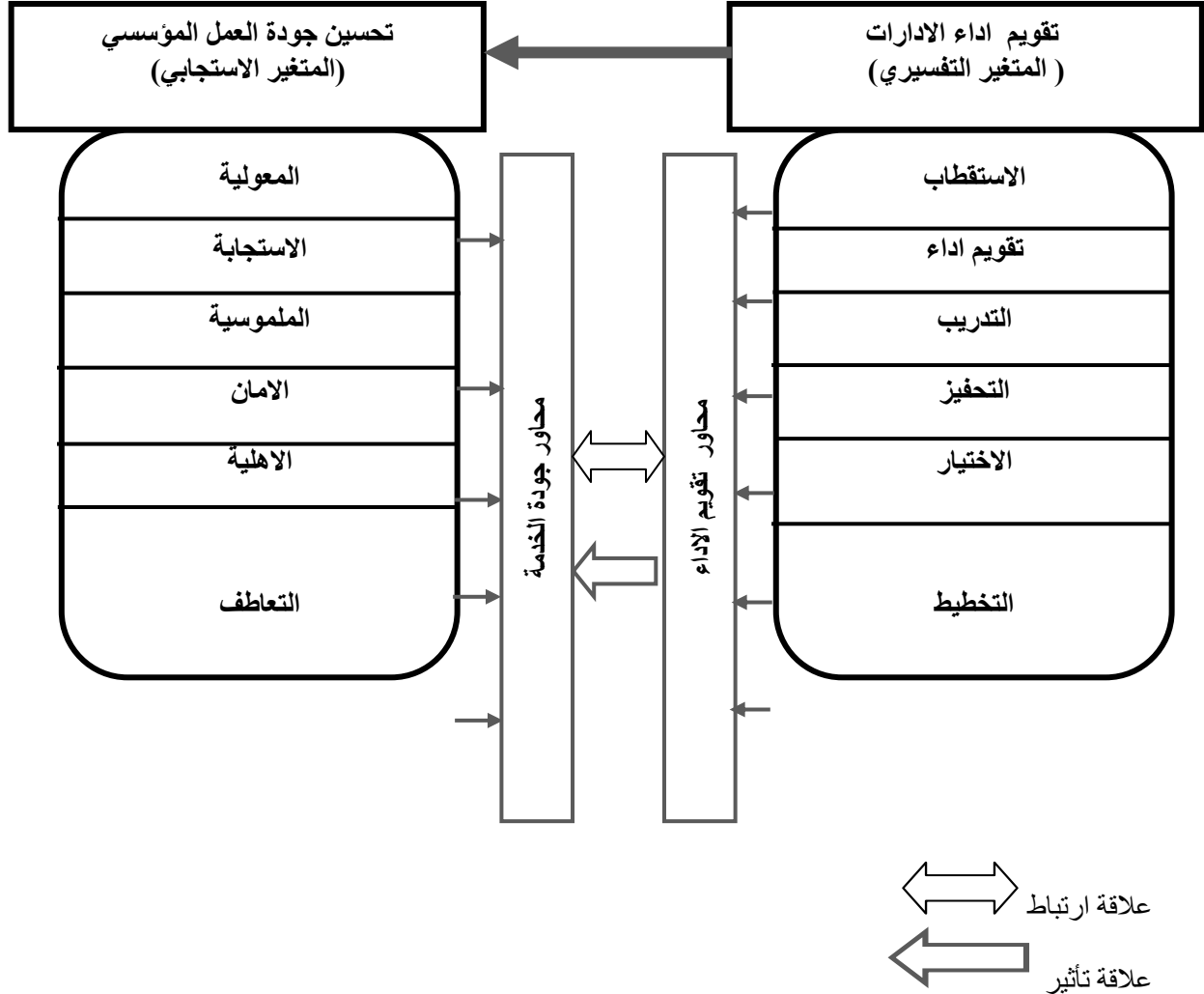
المصدر : من اعداد الباحث.

محاولين بذلك انتقاء اغلبها شيوعاً و اتفاقاً من حيث التكرار والاهمية النسبية، مع العلم ان الباحث اعتمد على مصفوفة ابعاد نظام تقويم اداء القيادات العليا والوسطى، وكما موضح في الجدول (1) فان اكثر الابعاد اتفاقاً بين معظم الكتاب والباحثين، والتي تتناسب مع عمل الوزارة وكذلك توجهات البحث الحالية هي (الاستقطاب، تقويم اداء الموظفين، التدريب، التحفيز، الاختيار، التخطيط)

اما بالنسبة لابعاد جودة العمل المؤسسي فقد تم الاعتماد على وجهة نظر كل من ( Parasarman , 50 – 41 p , 1985 , Zithaml and Berry ) واللذين ركزا على عشرة ابعاد تم اختيار ستة منهم لحاجة الوزارة والبحث والمتمثلة بـ (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الامان، الاهلية، التعاطف ) وتعد هذه الابعاد اساسيات في قياس كفاءة جودة العمل المؤسسي .

### سادساً: المخطط الفرضي للبحث

اعتماد البحث على متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل تقويم اداء الادارات والمتغير التابع تحسين جودة العمل المؤسسي، وان كل متغير يشمل مجموعة من المحاور إذ يتكون المتغير المستقل من ستة محاور، إما المتغير التابع فيتكون من ستة ابعاد



شكل ( 1 ) المخطط الفرضي للبحث  
من تصور الباحث اعتماداً على متغيرات البحث وابعادها

## سابعاً : التعاريف الإجرائية

- إن المتغيرات الرئيسية والفرعية تحتاج إلى تعاريف إجرائية وكما يأتي :
1. تقويم أداء القيادات :- نظام رسمي تصممه ادارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعتين من الاسس والقواعد العلمية والاجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقويم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء او مروسين ام فرق عمل اي جميع الموظفين فيها بحيث يقوم كل مستوى اداري اعلى بتقويم اولي للمستوى الادنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الادارية وصولاً للقاعدة . (عقيلي، 2009، 363) . ويتضمن المحاور أو الأبعاد الرئيسية الآتية :
    - أ . الاستقطاب :- هو عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة من داخل المنظمة أو خارجها وبالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب . (Daft,2001:403).
    - ب . تقويم الأداء:- هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك بوصفه ضماناً أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل. (الصيرفي، 2010 : 27)
    - ج . التدريب :- هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغييرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. (السالم وصالح، 2002: 129)
    - ح . التحفيز :- دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره لضمان تحصيل تعاونه الاختياري. (بزيك، 2009: 110)
    - خ . الاختيار :- وهي عملية اختيار الشخص المناسب للوظيفة وهذا يتم باتباع مجموعة من الاساليب والارشادات الخاصة بعملية الاختيار(ديلسر، 2003، 196)
    - ح . التخطيط :- هو العملية التي من خلالها يتم تحديد اهداف المنظمة والموارد الضرورية والافعال المؤدية الى تحقيقها . (محسن، منصور، 2005، 30)
  - 2 . جودة العمل المؤسسي :- قدرة الإدارة على الوفاء بمتطلبات المستهلك والقدرة على تحقيقها بالشكل الذي يتفق مع توقعاته وتحقيق رضاه ومن ثم سيؤدي حتماً الى تقليل العيوب والأخطاء في السلع مما يؤدي الى تحسين مستوى كفاءة العمليات وتقليل الكلف ومن ثم زيادة أرباح المنظمة . (الفضل والطائي، 2004 : 35).
  - أ . المعولية (الاعتمادية) :- تشير الى قدرة المقدم على أداء أو أنجاز الخدمة بالشكل الجيد والدقيق وبشكل يعتمد عليه، فالمستفيد ينظر الى مقدم الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة وبأنجاز عالي يمكن الوثوق به أو الاعتماد عليه( 50 – 41 p, Parasuraman , Zithaml and Berry , 1985 )
  - ب . الاستجابة:- يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء وتقديم الخدمة الموجودة بشكل جيد ودقيق، وأن هذه الخدمة تقدم من خلال الاعتماد على الأفراد والمعدات وغيرها. ( 50 – 41 p, Parasuraman, Zithaml and Berry, 1985 )
  - ج . الاهلية :- وهي تمثل مدى استعداد مقدم الخدمة الى تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله . ( 50 – 41 p, Parasuraman , Zithaml and Berry , 1985 )
  - ح . التعاطف :- يشير الى قدرة مقدم الخدمة على تنوير المستفيد بطبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي يلعبه المستفيد من أجل الحصول على الجودة المطلوبة من الخدمة . ( Parasuraman , Zithaml and Berry ) ( 50 – 41 p, 1985 )
  - خ . الملموسة :- تعرف بوصفها مظهراً خارجياً للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال وهي تشمل على العناصر المادية للخدمة (المقاعد، الإضاءة، الكراسي، المعدات، المكان، الآلات، المباني، الملابس، الموظفين، وكافة عناصر البيئة المادية ) إذا هي تصوير الخدمة مادياً . ( Parasuraman , Zithaml and Berry , 1985 , 41 – 50 )
  - س . الامان :- احد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد في الخدمة، فمثلاً خضوع المستفيد لعملية جراحية تعتمد بشكل كبير على مدى الامان والثقة بالطبيب الجراح وعلى مدى العناية التي سوف يلقاها منه ومن الملاكات المرافق له ومن الجهة الصحية التي سوف يرقد بها . لذلك يقوم المستفيد بتجميع المعلومات اللازمة من اجل أن يحصل على مستوى الثقة والامان المطلوبة قبل أن يقوم على إجراء العملية . ( Parasuraman , Zithaml and Berry , 1985 , 41 – 50 )

## ثامناً : أدوات جمع البيانات والمعلومات

### أ . المقابلة الشخصية .

للتعرف عن قرب من اصحاب الاختصاص عن بعض التفاصيل التي تضمنتها استمارة الاستبانة فقد أجرى الباحث عدد من المقابلات الشخصية مع عينة مجتمع البحث في الوزارة .  
ب . استبانة البحث .

شكلت الاستبانة المصدر الاساس الذي اعتمده الباحث في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي، وصممت فقراتها بالاعتماد على المقاييس الجاهزة المعتمدة في بحوث ودراسات عربية واجنبية سابقة، والتي عدلت بنسبة قليلة لتلائم مع متطلبات البحث في البيئة العراقية، تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية، اذ غطى القسم الاول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث، اما القسم الثاني والثالث فقد غطى الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث البالغ عددها (72) فقرة والتي تمت صياغتها على وفق مقياس ( Likert ) الخماسي الابعاد، الذي يعد من اكثر الاساليب المستخدمة كونه يتسم بالسهولة والدقة في الوقت ذاته .

### تاسعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة .

تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (spss) في ادخال وتحليل بيانات البحث، ويمكن تحديد اهم الادوات الاحصائية التي تم استخدامها في الجانب العملي للبحث بالاتي (النسب المئوية (%))، الوسط الحسابي الموزون (Xw) (Weighted Mean)، الانحراف المعياري (SD) (Standard deviation)، معامل الاختلاف (C . v) (Coefficient of variation)، معامل الارتباط بصيغة سبيرمان (R\*)، الانحدار الخطي البسيط (B)، معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط (F)، اختبار (t)

## عاشراً – مجتمع البحث

تم اختيار مجتمع البحث من الإدارات المسؤولة عن تقديم العمل المؤسسي للأفراد في وزارة الزراعة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل للمجتمع . كما في الهيكل التنظيمي لوزارة الزراعة العراقية لسنة 2015، بالاستناد إلى ذلك بلغ أفراد المجتمع البحث (34) مديراً عاماً ومعاون مدير عام رئيس القسم في مختلف دوائر وزارة الزراعة وهم من الأفراد الذين يمثلون الإدارات الإدارية في الوزارة المبحوثة وذلك  
1 – كونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصور واسع بصورة مباشرة في رسم السياسات العامة لنشاطات المؤسسة .  
2 – لأنهم أصحاب صلاحيات تمكنهم من صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في إجراء التغييرات في المؤسسات وتحديد أساليب العمل بشكل مميز .

## المبحث الثاني : الجانب النظري

ينقسم هذا المبحث على فقرتين تحاول الفقرة الاولى التعرف على مفهوم تقويم أداء الإدارات وبعض الموضوعات المتعلقة بها، في حين تركز الفقرة الثانية على مفهوم جودة العمل المؤسسي وبعض موضوعاتها، وكما يأتي .

### اولاً : تقويم أداء

#### أ : مفهوم تقويم أداء

اما بشأن الدلالة الاصطلاحية لعملية تقويم او تقييم الاداء قد تسعفنا توجيهات الباحثين في الفكر الاداري لرسم تلك الدلالة على وفق السياق الاتي وكما موضح في الجدول (2) الذي يبين اهم المفاهيم التي طرحها الباحثون والكتاب المختصون في مجال العلوم الادارية كمفهوم لتقويم الاداء

### جدول (2) بعض تعاريف تقويم الاداء

ت	اسم الباحث السنة	الدلالة الاصطلاحية
1	نعساني 2007، 85	هو نشاط شامل مستتر ومنظم يهدف الى تحديد مدى صلاحية الفرد في ادائه للمهام الموكلة اليه ومستوى ادائه لهذه المهام ومدى التزامه في المعايير التنظيمية خلال مدة زمنية معينة .
2	عقيلي، 2009، 363	رسمي تصممه ادارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعتين من الاسس والقواعد العلمية والاجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقويم اداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء او مروضين ام فرق عمل اي جميع الموظفين فيها بحيث يقوم كل مستوى اداري اعلى بتقويم اولي للمستوى الادنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الادارية وصولاً للقاعدة.
3	Jafar etal، 2009، 9	عملية تقويم اداء العمل لكل فرد لكي يتم اتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالفرد
4	درة والصباغ، 2010:259	هي عملية اصدار حكم عن اداء وسلوك الموظفين في المعمل ويترتب على اصدار الحكم وقرارات تتعلق بالاحتفاظ في الموظفين او ترقيتهم او نقلهم الى عمل اخر داخل المنظمة او خارجها او تنزيل درجتهم المالية او تدريبهم وتنميتهم او تأديبهم او فصلهم والاستغناء عنهم .

### ب - أهمية تقويم الاداء

إن تقويم اداء الادارات من خلال الانشطة التي تمارسها سينعكس على نجاح المؤسسة ككل إذ ان المورد البشري هو أهم الموارد لنجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها وأذا نجحت الادارات العليا في ذلك يعني نجاحاً المؤسسة على الرغم من عدم اتفاق معظم المديرين على الجوانب أو الاوجه المختلفة لعملية تقويم الاداء، ويذهب كل من (Gawankar,2006:8) و (Ahmed,2007:11) و (عقيلي 2009،374) أن تقويم الاداء ذو أهمية من خلال :-

1. تعزيز الرقابة الداخلية من خلال دور الفعل المناسب والاجراءات التصحيحية .
2. تشخيص المشكلات الفردية والتنظيمية .
3. تشجيع ومكافأة الانجازات .
4. تساعد المنظمة على توفير قاعدة أساسية لكافة جوانب العمل وكذلك كيفية تحديد وظيفة كل فرد
5. توفير التغذية العكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة والتعرف على الايجابيات والسلبيات في اداء كل فرد .

### ج - اهداف تقويم الاداء .

تمثل عملية تقويم الاداء حلقة اساسية في العملية الادارية المتكاملة فهي عملية جزئية في نطاق نشاط اداري اوسع واشمل . هو الرقابة فهي اداة من ادوات الرقابة الادارية الشاملة . ومن ثم فان عملية تقويم الاداء ماهي الا عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلومات رقابية لاعادة توجيه مسارات الانشطة بما يحقق اهداف محددة مسبقاً ومن هذه الاهداف، (درة والصباغ، 2010 : 259)

1. تزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن أداء الموظفين وهل هو أداء مرضي أو غير مرضي.
2. يساعد تقويم الأداء المسؤولين في المنظمة بالحكم على مدى أسهام الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازهم الشخصي .
3. يشكل تقويم الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم.
4. يسهم تقويم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين .
5. يكشف عن قدرات الموظفين واقتراح امكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى .
6. يعد وسيلة تغذية راجعة (العكسية).
7. يزود تقويم الأداء مسؤولي ادوات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين في المنظمة، مما يعد نقطة انطلاق لاجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المنظمة ذاتها .

#### د - خصائص تقويم الاداء

- 1- أمتاز عملية تقويم الأداء بمجموعة من الخصائص واهمها بالاتي (ابو حطب، 2009 : 16) :  
1- أن عملية تقويم الاداء هي عملية تقويم اداء المؤسسة المستمرة بالنسبة لانجاز الموظف في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل .
- 2- أن عملية تقويم الاداء تهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الموظف .
- 3- أن عملية تقويم الاداء تهتم بقياس كفاءة الأفراد .
- 4- عملية تقويم الاداء عملية دورية ومستمرة ومنظمة .
- 5- نتائج عملية تقويم الاداء يبنى عليها قرارات وظيفية مختلفة .

#### هـ - خطوات تقويم الاداء

أي أن عملية تقويم الاداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة (حافظ وعباس، 2015 : 39) بغية الوصول الى الأهداف التي تنشدها المنظمة، وفي ما يأتي الخطوات التي يراعى أتباعها عند تقويم الاداء :

- 1- وضع توقعات الاداء : هي الخطوة الأولى في عملية التقويم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المنظمة والموظفين، إذ يتم تحديد الأفراد المعنيين بالتقويم وكذلك القائمين به، وأيضاً الاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد فترات التقويم
- 2- مرحلة مراقبة التقدم في الاداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى أعداد تقرير التقويم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمنظمة في الوقت نفسه .
- 3- تقويم الاداء : وعندها يقيم أداء جميع الموظفين في الادارات والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات .
- 4- التغذية العكسية : ينبغي على إدارة المنظمة بحث وتحليل نتائج التقويم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد الى معرفة أدائه ومدى وصوله الى المعايير المطلوب بلوغها وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل .
- 5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقويم : هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين.. الخ
- 6- وضع خطط تطوير الاداء : تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقويم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وقيم العاملين . وكأجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تحديد الأمر بمعاقبة أولئك الذين حصلوا على تقديرات منخفضة، كان تحريمهم من حقه في الترقية أو العلاوات الدورية .

#### ثانياً : جودة العمل المؤسسي .

##### أ – مفهوم جودة العمل المؤسسي

لا يوجد اختلاف جوهري بين الباحثين والكتاب على مفاهيم جودة الاداء المؤسسي بقدر ما يركز بعضهم على جانب أو عدد من الجوانب من دون الأخرى، ومن ثم فإن المهتمين بالخروج بمفهوم لجودة الاداء غالباً ما يجدون قواسم مشتركة بين أكثر المفاهيم شيوعاً، والجدول (3) يبين مفاهيم جودة الاداء بحسب آراء عدد من أهم الباحثين والكتاب في هذا المجال وكما يأتي

### جدول رقم (3) بعض تعريفات جودة العمل المؤسسي

ت	الكاتب / السنة / الصفحة	التعريف
1	Lezzoin & Davis , 2003 : 163	تطابق الاداء لتوقعات وتفضيلات الزبائن .
2	سويدان وحداد، 2003 : 231	المحدد الرئيس لرضا الزبون أو عدم رضاه .
3	الجريري، 2006 : 67 نقلاً عن Kotler	مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات الزبائن عن طريق الاداء المتوافقة مع توقعات الزبائن .
4	الدراكة، 2006 : 181	تلك الجودة التي تشتمل على البعد الأجراني والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الاداء ذات الجودة العالية

### ب. خطوات تحقيق جودة الاداء المؤسسي

يوجد هناك عدد من الخطوات التي تساعد على تقديم جودة عالية في الاداء المؤسسي المقدمة ( الدراكة، 2002 : 194 ) ( حمود، 2002 : 223 ) وسنوجزها بتصريف من الباحث وكما يأتي :-

#### 1. أظهار المواقف الايجابية تجاه الآخرين

يعد جذب الزبائن وأثارة اهتمامهم عبر المواقف الايجابية التي تظهرها مقدمه الاداء المؤسسي اساساً مهماً لنجاح المؤسسة في تحقيق رضا الزبون وكسب ولانة وتمثل أهم هذه المواقف في :

أولاً – اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الاداء .

ثانياً – الاهتمام بلغة الجسد ( الرسائل غير اللفظية ) ويمكننا الإشارة في هذا الصدد الى أربع مجموعات من لغة الجسد يلخصها الجدول الآتي :-

#### جدول ( 4 ) الرسائل الايجابية والسلبية غير اللفظية

رسائل ايجابية	رسائل سلبية
عندما يكون الوجه مسترخياً ومحكماً .	الوجه قلق ومتجهم .
عندما تكون الابتسامة طبيعية ومريحة .	الابتسامة مفقودة ومتجهم .
الحفاظ على الاتصال بالعين عند الحديث أو الأنصات للآخرين .	تجنب الاتصال بالعين عند الحديث أو الأنصات .
حركة الجسد مسترخية ومع ذلك متأنية ومنضبطة .	حركة الجسد متعجلة ومرفوعة .

المصدر: الدراكة، مأمون سليمان، (2006) " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء "، عمان – الأردن، دار ضياء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص(196) .

ثالثاً – الأصغاء والتركيز لمعرفة حاجات الزبائن مع تجنب المقاطعة والتلخيص في النهاية للتأكد من فهم احتياجاتهم .

رابعاً – الاهتمام بصدى الصوت، أي الكيفية التي يقال بها الشيء وهذا بالابتعاد عن الصوت العالي في حالة الغضب بغية إيصال خدمة مقبولة للزبون .

#### 2. تحديد حاجات الزبون

تتمثل أهم حاجات الزبون في :-

أولاً – الحاجة الى الفهم، إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها الزبون بصورة صحيحة .

ثانياً – الحاجة الى الشعور بالترحيب، فلا بد من أن يشعر الزبون بأن طلبه مهم بالنسبة لموظف المؤسسة .

ثالثاً – الحاجة الى تلقي المساعدة، والنصح، وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء .

رابعاً – الحاجة الى الراحة، إذ يحتاج الزبائن الى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلقهم .

#### 3. العمل على توفير حاجات الزبائن

يتم تحقيق هذه الخطوة عبر ما يأتي :-

أولاً – يجب أن تقدم الاداء المؤسسي عبر مدة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب .

ثانياً – يجب أن يحصل مقدم الاداء على التدريب، المعرفة والمهارات المناسبة .

ثالثاً – الوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح .

4. التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة

تأتي التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق :-

أولاً – الاهتمام بشكاوى الزبائن، وذلك بالأصغاء الى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوي وفي الأخير، تقديم الشكر الى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكاوى .

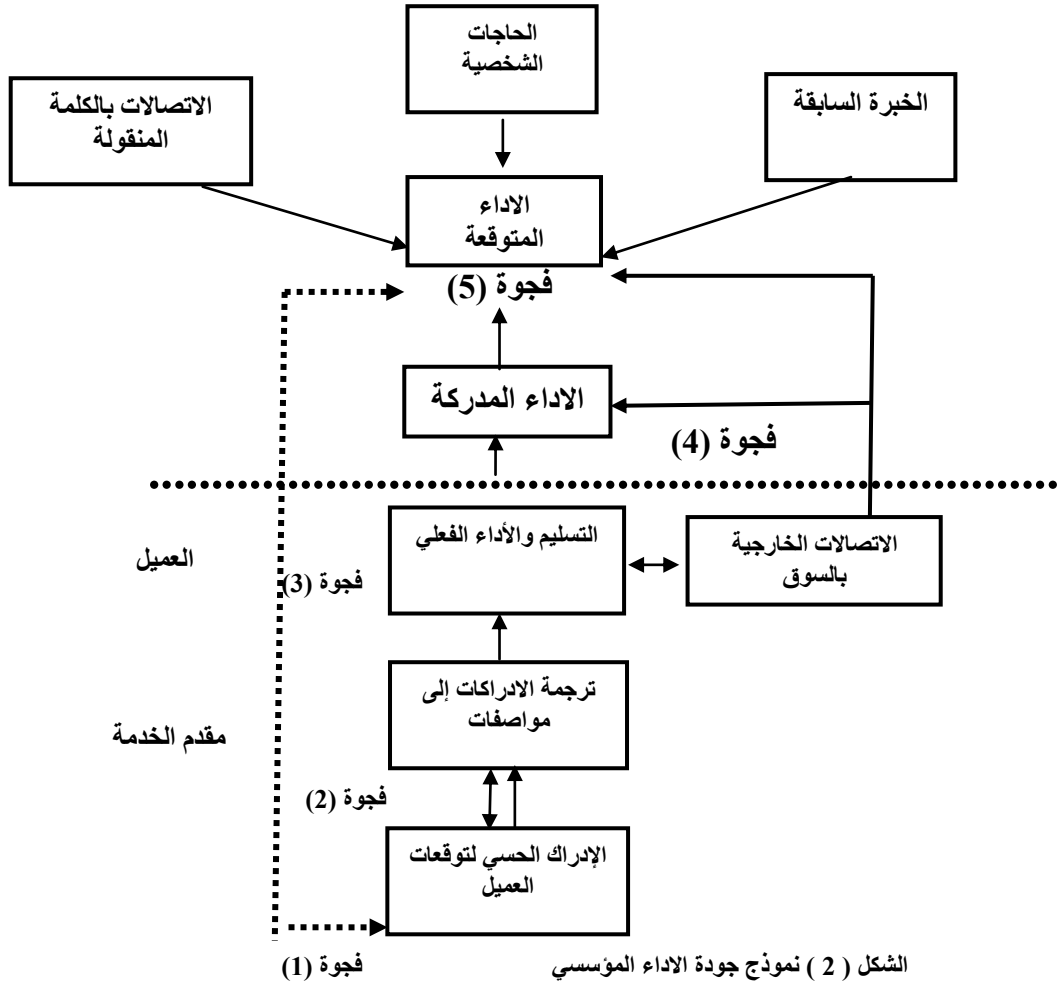
ثانياً – محاولة مقدمي الاداء المؤسسي كسب الزبائن ذوي الطابع الصعب عبر المحافظة على هدونهم والأصغاء اليهم .

ثالثاً – إجراء استطلاعات مستمرة لأراء الزبائن حول مستوى جودة الاداء المؤسسي المقدمة لهم وتقييمهم

### د- إدارة جودة الاداء المؤسسي

لقد طور بيرري وزملاؤه نموذجاً يدعى بتحليل الفجوة، وذلك بهدف استخدامه في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة ومساعدة المديرين في كيفية تحسين الجودة . في البداية يوضح النموذج كما هو مبين في الشكل ( 2 ) كيف تظهر جودة الاداء المؤسسي، حيث يتعلق الجزء العلوي بالعميل بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الاداء، فالاداء المؤسسي المتوقعة هي نتيجة للخبرة السابقة للعميل والاحتياجات الشخصية والاتصالات بالكلمة المنقولة وهي أيضاً تتأثر بأنشطة التسويق الترويجية للمؤسسة . وقد حدد نموذج الخدمة الفجوات التي تسبب عمد النجاح في تقديم الجودة المطلوبة بخمس فجوات هي :-

1- فجوة بين توقعات العميل وأدراك إدارة المؤسسة : نجد أن إدارة المؤسسة ترى توقعات الجودة غير صحيحة، فقد لا تدرك دائما بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الاداء، لأن المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة، فقد يعتقد مثلاً مديرو المستشفيات إن المرض يحكمون على جودة اداء المستشفى من خلال الاداء المؤسسي الفندقية المتاحة، بينما قد يهتم المرضى بمسؤوليات ونوعية الأطباء والمرضين أكثر من أي شيء آخر.(Berry, et al., 1985)



الشكل ( 2 ) نموذج جودة الاداء المؤسسي

Source : Parauraman, A, Zeithaml, V. & Berry, L.A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future , Journal of Marketing Vol . 47 , 1985, pp.40-50 .

2- فجوة بين أدراك إدارة المؤسسة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة، وهذه تعني إن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يعزى السبب لعدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء في إجراءات التخطيط أو قد تكون مستويات الجودة واضحة لكنها لا ترتقي لمستويات توقعات العملاء المستهدفين أو تكون واضحة وتروق للعملاء إلا أنها لا تصل إلى طموحات الإدارة، مثلاً قد ترغب إحدى شركات الطيران في سرعة الرد على المكالمات الهاتفية ولكن ليس لديها الإمكانيات اللازمة.

3 - فجوة بين تحديد مستوى جودة الأداء المؤسسي والتسليم الفعلي للخدمة، حيث أن هناك كثيراً من العوامل التي تؤثر على أداء العمل المؤسسي ومنها إن تكون المواصفات معقدة جداً وغير مرنة أو أن العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء العمل المؤسسي أو لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء العمل أو وجود أنظمة تشغيل سيئة، مما يؤثر في مستوى جودة الأداء المؤسسي المؤداة واختلاف ذلك عن المستوى المرغوب والمحدد مسبقاً.

4 - فجوة بين أداء العمل المؤسسي والاتصال بالسوق، وهذه تعني بان الدعوى أو الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الاداء الفعلي للخدمة وقد يرجع السبب لعدم التنسيق او ضعفه بين العمليات والتسويق الخارجي في المؤسسة، ومن امثلة ذلك قيام العميل بحجز غرفة فندق بمواصفات معينة بناءً على ما جاء في اعلانات الفندق وعند استلامه للغرفة وجد ان المواصفات التي اظهرتها الاعلانات لا تتطابق مع ما استلمه او مع ما طلبه .

5 - فجوة بين الاداء المؤسسي المؤداة والمتوقعة : يعني ان الاداء المدركة لا تتطابق مع الاداء الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث اكثر من فجوة في أن واحد . (Berry, et al., 1985)

### المبحث الثالث الجانب العملي

نحاول في هذا المبحث تشخيص مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، فضلاً عن اختبار الفرضيتين الرئيسيتين التي انطلق منها البحث وكما في الفقرات الآتية .

اولاً : مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير تقويم الاداء

ومن النتائج الاحصائية يمكن ترتيب مستوى التطبيق بخصوص ابعاد المتغير التفسيري (تقويم اداء الإدارات) على وفق معامل الاختلاف، وكما في الجدول (5) الذي يوضح ترتيب الاهمية لابعاد تقويم اداء القيادات، ونتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (5) اذ ان بعد (الاختيار) قد احتل المرتبة الاولى مقارنة مع بقية الابعاد الفرعية، الذي بلغ الوسط الحسابي له (3.20) والانحراف المعياري (0.486) . وبذلك فان معامل الاختلاف لمتغير الاختيار بلغ (15.19%) . اما بخصوص المرتبة الثانية . فالجدول (5) يوضح ان البعد الفرعي (تقويم اداء العاملين) قد احتل المرتبة الثانية مقارنة مع بقية المتغيرات، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.638)، وبذلك فان معامل الاختلاف لـ (تقويم اداء العاملين) بلغ (17.10%).

كما تشير معطيات الجدول (5) ان المرتبة الثالثة من ترتيب مستوى التطبيق للابعاد الفرعية من المتغير التفسيري قد بلغها بعد (التدريب)، اذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير المذكور (3.67) والانحراف المعياري (0.638). وبذلك فان معامل الاختلاف لـ (التدريب) بلغ (17.38%).

كما يوضح الجدول (5) ان المرتبة الرابعة بلغها البعد (التحفيز)، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.21) والانحراف المعياري (0.656)، وبذلك فان معامل الاختلاف لـ (التحفيز) بلغ (20.44%).

اما المرتبة الخامسة من ترتيب مستوى التطبيق للابعاد الفرعية من المتغير التفسيري قد بلغها بعد (الاستقطاب)، اذ بلغ الوسط الحسابي للبعد المذكور (3.35) والانحراف المعياري (0.699)، وبذلك فان معامل الاختلاف لـ (الاستقطاب) بلغ (20.86%) .

واخيراً توصلت نتائج البحث الحالية الى ان المرتبة الاخيرة من بين الابعاد الفرعية المبحوثة للمتغير التفسيري الرئيس تقويم الاداء بلغها البعد (التخطيط)، اذ بلغ الوسط الحسابي للبعد المذكور (2.65) والانحراف المعياري (1.045) وبذلك فان معامل الاختلاف لـ (التخطيط) بلغ (39.43%).

جدول (5) يوضح ترتيب مستوى التطبيق للابعاد الفرعية للمتغير المستقل تقويم الاداء وفق معامل الاختلاف

ت	الابعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التطبيق
x1	الاستقطاب	3.35	0.699	20.86	الخامس
x2	تقويم الاداء	3.73	0.638	17.10	الثاني
x3	التدريب	3.67	0.638	17.38	الثالث
x4	التحفيز	3.21	0.656	20.44	الرابع
x5	الاختبار	3.20	0.486	15.19	الاول
x6	التخطيط	3.19	1.045	39.43	السادس

ومن النتائج السابقة يتضح ان تقويم الاداء في الوزارة يوفر معلومات دقيقة من خلال بعد (الاختبار) . الذي يمكن استخدام بياناته من قبل اصحاب القرارات في الادارات العليا والوسطى لغرض اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق جودة العمل المؤسسي بحسب وجهة نظر عينة الادارات . واذا وجد الباحث من خلال المعايشة الميدانية ان الادارات في الوزارة تستخدم تقويم اداء الادارات في بعض الجوانب الوظيفية، ولكن لا تقوم بتوظيفة في وظيفة التخطيط بسبب اعتماد اكثر المديرين على التنبؤات الشخصية في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط للمؤسسة مما يؤدي الى اتخاذ قرارات غير موضوعية احيانا تؤثر في الحياة الوظيفية للموظفين .

ثانياً : مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير جودة العمل المؤسسي

وكما في الجدول (6) الذي يوضح ترتيب الاهمية لابعاد جودة العمل المؤسسي، ونتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (6) اذ ان بعد (الاستجابة) قد احتل المرتبة الاولى مقارنة مع بقية الابعاد الفرعية، الذي بلغ الوسط الحسابي له (3.59) والانحراف المعياري (0.586) . وبذلك فان معامل الاختلاف لمتغير الاستجابة بلغ (16.32%) . اما بخصوص المرتبة الثانية . فالجدول (6) يوضح ان البعد الفرعي (الملموسية) قد احتل المرتبة الثانية مقارنة مع بقية المتغيرات، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.12) والانحراف المعياري (0.572)، وبذلك فان معامل الاختلاف لـ (الملموسية) بلغ (18.65%) . وكما يشير معطيات الجدول (6) ان المرتبة الثالثة من ترتيب مستوى التطبيق للابعاد الفرعية من المتغير التفسيري قد بلغها بعد (التعاطف او الاتصال)، اذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير المذكور (3.36) والانحراف المعياري (0.641). وبذلك فان معامل الاختلاف لـ (التعاطف او الاتصال) بلغ (19.08%) . كما يوضح الجدول (6) ان المرتبة الرابعة بلغها البعد (الامان او التوكيد)، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.40) والانحراف المعياري (0.685)، وبذلك فان معامل الاختلاف لـ (الامان او التوكيد) بلغ (20.15%) .

جدول (6) يوضح ترتيب مستوى التطبيق بخصوص الابعاد الفرعية للمتغير الاستجابي جودة العمل المؤسسي

على وفق معامل الاختلاف

ت	الابعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التطبيق
y1	الاعتمادية	3.23	0.807	24.94	السادس
y2	الاستجابة	3.59	0.586	16.32	الاول
y3	الملموسية	3.12	0.572	18.65	الثاني
y4	الامان او التوكيد	3.40	0.685	20.15	الرابع
y5	التعاطف او الاتصال	3.36	0.641	19.08	الثالث
y6	الاهلية او الجدارة	3.08	0.704	22.86	الخامس

اما المرتبة الخامسة من ترتيب مستوى التطبيق للابعاد الفرعية من المتغير التفسيري قد بلغها بعد (الاهلية او الجدارة)، اذ بلغ الوسط الحسابي للبعد المذكور (3.08) والانحراف المعياري (0.704)، وبذلك فان معامل الاختلاف لـ (الاهلية او الجدارة) بلغ (22.86%) .

واخيراً توصلت نتائج البحث الحالية الى ان المرتبة الاخيرة من بين الابعاد الفرعية المبحوثة للمتغير الاستجابي جودة العمل المؤسسي بلغها البعد (الاعتمادية)، اذ بلغ الوسط الحسابي للبعد المذكور (3.23) والانحراف المعياري (0.807) وبذلك فان معامل الاختلاف لبعده (الاعتمادية) بلغ (24.94%) .

ومن النتائج السابقة يتضح ان جودة العمل المؤسسي في الوزارة ذو مستوى جيد نسبياً، لكن توجد بعض الحلقات الضعيفة في تحقيق جودة العمل من الضروري الانتباه اليها ومعالجتها من قبل المختصين بوضع الالية للعمل على تحقيق جودة العمل المؤسسي . منها الضعف في الدقة في تقديم الخدمات ودرجة الاعتماد على هذا الأداء أو الإنجاز من قبل المستفيد . الذي بدوره سيؤثر سلبيا على جودة العمل المؤسسي في الوزارة . ويعرقل عملية الوصول للجودة المطلوبة في تقديم الخدمات للمستفيدين، وهذا ما لاحظته الباحث في اغلب دوائر الوزارة من خلال طرح بعض الاسئلة على الادارات في الادارات العليا والوسطى اتفقوا جميعهم على ضرورة تفعيل الاعتمادية لدى المستفيد من خلال الدقة في تقديم الخدمات وانجاز المعاملات .

ثالثاً : تحليل علاقة الارتباط بين تقويم الاداء وجودة العمل المؤسسي .

يوضح الجدول (7) مصفوفة علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري الرئيسي ( تقويم اداء القيادات) والمتغير الاستجابي (جودة العمل المؤسسي)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.755\*\*\*)، وهي علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، اذ كانت قيمة (f) المحسوبة (6.61) اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) وبحدودة ثقة بدرجة عالية بلغت (0.99) وهي مقبولة احصائياً، لذا تحققت صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقويم اداء الادارات ووجودة العمل المؤسسي). ويدل ذلك على الدور المهم لتقويم اداء الادارات في عملية جودة العمل المؤسسي.

وفي ضوء النتائج الاحصائية لعينة المجتمع، وعلى وفق معطيات الجدول (7)، فقد تحققت خمسة علاقات ارتباط من اصل (6) علاقات فرعية، بما يشكل (85%) من اجمالي الفرضية الرئيسية الاولى . كما ان جميع علاقات الارتباط التي ظهرت بين الابعاد الفرعية ماعدا بعد (تقويم اداء العاملين) التي لم تكون هنالك علاقة معنوية احصائياً بين ابعاد جودة العمل المؤسسي، وعلى وفق معطيات الجدول (7) يشير الى تحقق (24) علاقة ارتباط من اصل (36) علاقة فرعية، بما يشكل (67%) من اجمالي الفرضيات الفرعية، وهذه النتيجة تدعم تحقيق الفرضية الرئيسية الاولى من هذه البحث والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد تقويم اداء الادارات وابعاد جودة العمل المؤسسي في وزارة الزراعة

جدول (7) يوضح علاقات الارتباط بين ابعاد تقويم اداء الادارات وابعاد جودة العمل

النسبة %	العدد	جودة العمل المؤسسي												r=0.76 اجمالي معامل الارتباط بين المحورين
		الاهمية او الجدارة y6		التعاطف او الاتصال y5		الامان والتوكيد y4		الملموسية y3		الاستجابة y2		الاعتمادية y1		
		T	R	T	R	T	R	T	R	T	R	T	R	
%67	4	7.24	0.78**	1.45	0.33	6.40	0.74**	6.07	0.72**	5.86	0.71**	3.31	0.51*	الاستقطاب x1
%0	0	1.56	0.36	1.57	0.29	1.62	0.34	1.45	0.24	1.61	0.37	1.50	0.28	تقويم اداء العاملين x2
%50	3	3.74	0.54*	1.46	0.29	1.57	0.29	1.33	0.34	4.03	0.57*	4.22	0.57*	التدريب x3
%100	6	2.99	0.51*	6.80	0.76**	3.72	0.54*	3.53	0.52*	12.67	0.79**	5.93	0.71**	التحفيز x4
%83	5	4.87	0.57*	4.16	0.58*	4.31	0.59*	1.57	0.31	6.88	0.76**	6.67	0.74**	الاختيار x5
%100	6	10.59	0.87**	8.42	0.82**	7.56	0.79**	8.88	0.84**	10.15	0.87**	8.71	0.83**	التخطيط x6
%67	24	الاجمالي						t=1.68 هي القيمة الجدولية بمستوى دلالة 0.05 t=2.42 هي القيمة الجدولية بمستوى دلالة 0.01						

### رابعاً : تحليل اثر تقويم الاداء في جودة العمل المؤسسي .

اذ يتضح من الجدول (8)، ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (35.886)، وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية (7.31)، وهذا يعني وجود تاثير لـ ( تقويم اداء القيادات) في المتغير الاستجابي جودة العمل المؤسسي. مما يدل على منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. كما يمكن ملاحظة الثابت (a= 0.476) الذي يدل على ان هناك وجودا لتقويم اداء الادارات ما مقدار (0.476) حتى وان كان تقويم اداء الادارات يساوي صفرا . اما قيمة (B = 0.892)، فهي تدل على ان تغيرا مقدار (1) في تقويم اداء القيادات، سيؤدي الى احداث تغيير في جودة العمل المؤسسي مقدار (0.892) .

جدول (8) يوضح تحليل تاثير المتغير التفسيري الرئيس تقويم اداء الادارات في المتغير الاستجابي الرئيس جودة العمل					
مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الانموذج
0.000	35.886	6.101	1	6.101	الانحدار ( الجزء المفسر)
		0.170	32	5.443	الباقى ( الجزء غير المفسر )
			33	11.544	مجموع الانحرافات
$\alpha=0.476$		$\beta=0.892$		$R^2=0.570$	n=34
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.31					F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.08

اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، الذي كان مقداره (0.570) مما يدل على ان ما مقدار (0.57) من التباين الحاصل في جودة العمل المؤسسي هو تباين مفسر بفعل تقويم اداء الادارات الذي دخل النموذج، وان (0.43) هو تباين غير مفسر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار . كما اشار الجدول الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات الاحصائي، هو تأكيد على وجود تاثير لتقويم اداء الادارات في جودة العمل المؤسسي وهو دال احصائياً. ومن خلال المؤشرات المذكورة آنفاً يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية من البحث الحالية والتي مفادها (هناك تاثير ذو دلالة معنوية لتقويم اداء الادارات في جودة العمل المؤسسي) وهذه النتيجة تعكس اهمية مساهمة تقويم اداء الادارات في زيادة جودة العمل المؤسسي في وزارة الزراعة . وسنلاحظ مستوى الاثر بين المتغيرين عند التحليل على مستوى الابعاد الفرعية اذ اختبرت الفرضيات الفرعية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis). وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (جودة العمل المؤسسي)، وابعاد المتغير التفسيري الفرعية (الاستقطاب، تقويم اداء العاملين، التدريب، التحفيز، الاختيار، التخطيط).

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات .

- 1 - تقويم اداء الادارات له تأثير واضح في مستوي جودة العمل المؤسسي فكلما ازداد الاهتمام ب تقويم الاداء ارتفع مستوى جودة الخدمات المقدمة في الوزارة .
- 2 - ضعف توظيف الوزارة لتقويم اداء العاملين وعدم استخدام مخرجاتها في تحسين جودة العمل المؤسسي وتقديم الخدمات للمراجعين .
- 3 - غياب التخطيط في استقطاب القيادات وعدم وجود رؤية واضحة في الاختيار المناسب في ادارة الادارات لعدم الاعتماد على المعلومات الذي يوفرها تقويم الاداء في الوزارة
- 4- كما لاحظ الباحث ضعف استجابة القيادات الادارية في وزارة الزراعة الى الملاحظات والشكاوى التي يقدمها الموظفون والمواطنون لغرض الارتقاء بالمستوى المطلوب في جودة العمل المؤسسي .

### ثانياً : التوصيات .

- 1 - استحداث قسم تقويم الاداء وجودة العمل المؤسسي في مركز وزارة الزراعة يكون عمله اعداد بحوث تحتوي على خطوات مستقبلية للوصول الى الجودة المطلوبة في الاداء واقامة دورات للموظفين وتصميم ملفات للتقويم واقامة ندوات في الدوائر التابعة للوزارة عن اهمية جودة العمل .
- 2 - تطوير تقويم اداء الادارات واستخدام مخرجات ال في اتخاذ القرارات لغرض التحسين من جودة العمل المؤسسي.
- 3 - تطوير أنظمة ادارة الموارد البشرية ومنها عمليات تقويم الاداء لمختلف المستويات والاخذ بالنتائج كأدوات لتطوير العمل المؤسسي .
- 4 - ضرورة اعتماد وزارة الزراعة التخطيط في استقطاب القيادات من خلال الاعتماد على المعلومات المهمة الذي يوفرها تقويم الاداء على الموارد البشرية التي تمتلكها .
- 5 - حث القيادات في وزارة الزراعة الى الاستجابة للمشاكل وملاحظات المواطنين والعمل على حلها كونهم هم الاساس في تقويم جودة العمل المؤسسي في الوزارة .

## المصادر

### أ - المصادر العربية .

1. ابو حطب، موسى محمد، (2009)، فاعلية تقويم الاداء واثرة على مستوى اداء العاملين بحث حالة على جمعية اصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة .
2. الجريري، صالح عمرو، (2006)، اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية لعينة في المصارف اليمنية (اطروحة دكتوراة في علوم ادارة الاعمال، غير منشور مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد).
3. حافظ، عبد الناصر علك، وعباس، حسين وليد حسين، (2015)، تقويم الاداء، الطبعة الاولى، العراق - بغداد، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع .
4. حمود، خضير كاظم، (2002)، ادارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الاولى، عمان - الاردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة .
5. الدراركة، مامون سليمان، (2002)، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الاولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع .
6. الدراركة، مامون سليمان، (2006)، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. درة، عبد الباري ابراهيم، والصباغ، زهير نعيم، (2010)، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
8. ديلسر، جاري، (2003)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار الرياض المملكة العربية السعودية، دار المريخ .
9. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، (2002)، ادارة الموارد البشري مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان .



10. سويدان، موسى، وحداد، شفيق ابراهيم، (2003)، التسويق مفاهيم معاصرة، عمان الاردن، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
  11. الصيرفي، محمد، (2010)، قياس وتقويم اداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، للنشر والتوزيع الاسكندرية.
  12. عقيلي، عمر وصفي (2009)، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، حلب.
  13. الفضل، مؤيد عبد الحسن، والطائي، يوسف حبيب، (2004)، ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، منهج كمي، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
  14. محسن، صالح مهدي، المنصور، طاهر محسن، (2005)، الادارة والاعمال، الطبعة الاولى، عمان – الاردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة .
  15. نعساني، عبد المحسن، (2007)، ادارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة حلب.
  16. يزيك، حسن راغب، (2009)، الادارة الحديث للموارد البشرية، شركة ديوف للطباعة، الطبعة الاولى، بيروت .
- المصادر الاجنبية :**

- 17 Ahmed, De.Abedl Moneim and Dablan , Duaai (2007), the Role of the Appraisal System in Developing Employees Performing The case of Oman Insurance, e-TQM, College
- 18 Beardwell Julie and Clydon Tim, (2010) Human Resource Management, 6<sup>th</sup> ed., prentice hall, London.
- 19 Bohlander, George and Snell Scott (2004), Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey
- 20 Denisi, Angelo S. and Griffin, Richy E (2001), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston.
- 21 Dessler Cary, (2010), Human Resource Management, 12<sup>th</sup> ed., Prentice – Hall, New Jersey
- 22 Gawankar, Abhijeel S. (2006), Performance Appraisal System at Lilavati Hospital and Research Center University of Pure, MBA.
- 23 Jafari, Mostafa and Bourouni, Atieh and Amiri, Roozbeh,(2009), A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method, European journal of social sciences. Vol7, No.3.
- 24 Lezzoni, L., and Davis ,R., (2003), Quality Dimensions that Most Internal Medicine.
- 25 Noe, Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barrrt, and Wright Patrick M.m (2011), Fundamental of Human Resource Management, 4<sup>th</sup> ed., McGraw – Hill Irwin, New York.
- 26 Parasuraman A., Zeithmal, V. and Berry, L.L (1985), A Conceptual Model od Service Quality and its Implications for Future , Journal of Marketing 49,(fall).
- 27 Sani , Abdulkadir Dsanlami (2012), Strategic Human Resources Management and Organiz Performance in Nigerian insurance industry: the impact of Organizational Climat, business intelligence journal- Vol.5 No.



*Performance Evaluation for Higher and Medium Leadership in Institutional Work Quality.*

**Abstract:**

This Research aims to define role of the system of evaluating the performance for higher leadership in determining the level of institutional work quality in the Ministry of Agriculture, by measuring system efficiency of evaluating the performance for higher leadership and its effect in institutional work quality, the searcher reached through the theoretical framing and involved studies to build default plan define the relation between Research variables formed from system of evaluating leadership performance as independent variable contains six subsidiary dimensions: (Polarization, evaluating the performance of personnel, training, motivation, selection, planning ) and quality of institutional work as independent variable contains six subsidiary dimensions (Reliability, responsiveness, tangibility, security or confirmation, sympathy or contact, civil or merit) these variables reacted to form the frame of Research, the Research community consists of managers of managerial positions in the level of high and medium levels in the Ministry of Agriculture. We used technique of comprehensive inventory where the Research was applied to all members of the community, which contains general managers and their assistants and heads of departments in the ministry administrations who numbered (34) institutional, and the response rate was (100%), The questionnaire had used as essential tool in collecting information and data, and (SPSS) program, the Research came out with set of recommendations based on the conclusions that I reached that include the need of the ministry to attach importance to evaluate the performance of more leadership and rely on their outputs in the process of improving the quality of institutional work system, to gain process efficiency, accuracy and objectivity in raising the level of quality of work.

**Key Word/** performance evaluation- Quality- quality of institutional work- leadership performance.